

## COMMENTAIRE ACCOMPAGNANT LE PROJET D'ORDONNANCE RELATIVE À LA CONDUITE PAR OBJECTIFS ET À L'ÉVALUATION DES PRESTATIONS DU PERSONNEL DE L'ÉTAT

### PROJET PERSÉVAL (OPERSÉVAL)

---

## 1. Présentation du projet Perséval

### 1.1 Introduction

Perséval est un système permettant de procéder à l'évaluation des prestations du personnel de l'Etat de Fribourg. L'évaluation des prestations est un instrument important de la gestion du personnel. Cet outil consiste en un échange régulier entre le collaborateur ou la collaboratrice et son ou sa supérieur-e hiérarchique afin de pouvoir discuter et mesurer les performances, les compétences et la satisfaction envers le poste occupé. L'objectif de l'évaluation des prestations est d'orienter le collaborateur ou la collaboratrice dans sa fonction, de favoriser le dialogue avec la hiérarchie, d'augmenter la motivation et la responsabilisation du personnel.

### 1.2 Objectif de l'ordonnance

Le projet d'ordonnance Perséval a pour intention d'introduire un modèle standardisé de conduite par objectifs et d'évaluation des prestations; ce modèle sera mis à disposition de toutes les unités administratives qui ne souhaitent pas développer un système spécifique. L'utilisation d'un système spécifique devra se baser sur les principes de l'ordonnance et également être approuvé par le Conseil d'Etat.

Le modèle standardisé Perséval développé par le SPO propose des procédures d'évaluation recouvrant les aspects suivants :

- > **Evaluation de la performance.** Evaluation des aspects quantitatifs et qualitatifs des prestations fournies par le collaborateur ou la collaboratrice.
- > **Evaluation des compétences.** Evaluation des compétences personnelles, sociales, professionnelles et managériales du collaborateur ou de la collaboratrice dans son environnement professionnel.
- > **Evaluation du développement.** Evaluation du potentiel de développement professionnel et déterminer les mesures adéquates.
- > **Evaluation de la satisfaction.** Evaluation de la satisfaction au travail du collaborateur ou de la collaboratrice et déterminer les mesures pour améliorer les conditions de travail.

Ces procédures sont traitées avec l'aide d'outils développés par le SPO permettant d'accompagner et faciliter le travail d'évaluation. Ces outils (formulaire d'évaluation, guides et référentiel de compétences) sont présentés dans l'ordonnance et son commentaire et transmis avec la consultation afin de donner un aperçu du système.

Perséval a la particularité de cumuler dans un seul projet les éléments relatifs à la fixation des objectifs, à l'évaluation des prestations et à l'évaluation de la satisfaction du collaborateur ou de la collaboratrice. Ceci évite de devoir mener plusieurs projets en parallèle et présente l'opportunité de coordonner ces différentes procédures.

### *1.3 Bénéfices de l'introduction de Perséval*

> **Applications légales obligatoires.** L'introduction d'un système d'évaluation des prestations permet de donner un cadre aux procédures d'évaluation des prestations prévues par la Loi sur le Personnel (LPers) dans le cadre du parcours professionnel du collaborateur ou de la collaboratrice, notamment concernant la procédure de prolongation de la période probatoire, la procédure de demande de promotion, la procédure de résiliation, la procédure de transfert ou de mise à la retraite, etc.

> **Entretiens structurés et documentés.** La documentation et la conservation des formulaires d'évaluation des prestations offre un meilleur suivi du collaborateur ou de la collaboratrice et une vision plus large de la planification de la relève. L'introduction de procédure d'entretien permet une meilleure valorisation du personnel et de renforcer l'égalité de traitement entre les collaborateurs et collaboratrices de l'Etat.

> **Implantation d'un référentiel de compétences.** L'introduction d'un référentiel de compétences commun pour le personnel de l'Etat permet de constituer une base solide pour le développement du personnel, le développement des cours de formation et de fixer une base commune de compétences pour le recrutement.

### *1.4 Référentiel de compétences*

La compétence est la capacité de mobiliser un ensemble de ressources (des connaissances, des habilités, des attitudes) en vue de répondre de manière adéquate à différentes situations professionnelles.

Le référentiel de compétences développé par le SPO répertorie 28 compétences classées dans 4 familles : personnelles, sociales, professionnelles et managériales. Chaque compétence est définie puis subdivisée en 3 niveaux de maîtrise (compétence de base, avancée ou maîtrisée).

Chaque fonction de l'Etat de Fribourg nécessite diverses compétences sur lesquelles le collaborateur ou la collaboratrice peut être évalué. Le référentiel de compétence permet de sélectionner les compétences requises pour un poste, de les présenter au collaborateur ou à la collaboratrice et de procéder à une appréciation et l'attribution d'une note lors de l'évaluation des prestations.

Le référentiel de compétences est présenté dans le document « Perséval – cartes de compétences » (annexe 4.1 de la consultation).

## **2. Commentaire des dispositions**

### **CHAPITRE PREMIER**

#### ***Dispositions générales***

#### ***Art. 1 (Objet et champ d'application)***

##### ***Alinéa 1***

La présente ordonnance détermine les principes de la conduite par objectifs (CPO) et l'évaluation des prestations du personnel de l'Etat. L'ordonnance s'applique au personnel soumis à la LPers, en principe, à l'exception du personnel engagé pour des contrats à durée déterminée (CDD) de moins de deux ans. Toutefois, si nécessaire, le ou la supérieur-e hiérarchique peut procéder à une CPO ou à une évaluation des prestations pour des personnes engagées pour des périodes de moins de 2 ans. Dans ce cas, le personnel engagé pour une période de moins de 2 ans est soumis à l'ordonnance ci-présente.

## **Art. 2 et 3 (Définitions)**

### **a) Définition de la Conduite par objectifs (CPO)**

La CPO permet de discuter et de fixer les objectifs annuels du collaborateur ou de la collaboratrice dans le cadre de ses activités. Cette mesure fait l'objet de plusieurs rencontres entre le collaborateur ou la collaboratrice et la personne responsable de l'évaluation.

Les buts de la CPO sont de faire converger les buts individuels des collaborateurs et collaboratrices vers les buts stratégiques de l'Etat. Le personnel oriente ainsi son travail quotidien vers des objectifs définis par la CPO. La CPO permet également de mesurer l'adéquation entre les résultats fournis et les objectifs fixés et de développer la performance et la motivation individuelle du personnel.

### **b) Définition de l'Evaluation des prestations du personnel**

L'entretien d'évaluation des prestations permet à la personne responsable de l'évaluation de discuter avec le collaborateur ou la collaboratrice de ses performances, ses compétences et son comportement ainsi que des attentes concernant ces éléments dans le cadre de son travail.

Les buts de l'évaluation des prestations sont d'identifier et d'évaluer les compétences et les prestations requises pour un poste de travail et de les communiquer au collaborateur ou à la collaboratrice. L'évaluation des prestations devrait permettre également de motiver et de favoriser la recherche d'améliorations des performances du collaborateur ou de la collaboratrice, de développer ses compétences et sa méthode de travail, d'instaurer un dialogue, d'établir un rapport de confiance et atténuer les éventuelles tensions entre supérieur-e hiérarchique et collaborateur ou collaboratrice.

## **CHAPITRE II**

### **Système standard (Perséval)**

#### **Art. 4 (Contenu)**

##### **Alinéa 1**

Le projet développé par le Service du personnel et d'organisation (SPO) et intitulé **Perséval** signifie : **évaluation** de prestations et développement du **personnel**.

##### **Alinéa 2**

Précisions sur les outils du système Perséval :

- a) Le référentiel de compétences, les aspects du comportement, ainsi que la description des performances sont disponibles dans le document « Perséval – cartes de compétences » (annexe 4.1 de la consultation).
- b) Des profils de compétences avec des exigences minimales seront réalisés, notamment, pour des fonctions cadres (supérieur-e- hiérarchique et/ou expert-e) dont des exigences de compétences accrues et transversales sont identifiables entre toutes les directions. En effet, sous l'angle de l'égalité de traitement, il conviendra de fixer certaines compétences obligatoires pour des fonctions-types qui se retrouvent dans toutes les directions et unités.
- c) Les formulaires sont présentés en annexe à la consultation. Il s'agit du formulaire orange : Entretien d'évaluation des prestations (annexes 4.2), du formulaire vert : Entretien de conduite par objectifs (CPO) (annexe 4.5), et du formulaire bleu : Entretien de satisfaction (du collaborateur ou de la collaboratrice à sa place de travail) (annexe 4.7). Ces formulaires PDF sont « actifs » et peuvent être remplis directement sur le PC.

d) La notion d'appréciation porte sur le commentaire effectué par la personne responsable de l'évaluation permettant d'argumenter ou justifier ses observations. La notion de notation porte sur l'attribution d'une note complétant l'appréciation. Des compléments sur les règles d'appréciation et notation figurent à l'art. 12 du projet d'ordonnance.

e) Des guides de prise en main rapide ont été développés pour présenter le but des entretiens, faciliter la compréhension et l'utilisation des formulaires. Ces guides sont présentés dans les annexes 4.3, 4.4 et 4.7 de la consultation. Un guide plus détaillé s'adressant prioritairement aux chef-fe-s de service et aux supérieur-e-s hiérarchiques sera transmis lors du déploiement afin de les accompagner dans la mise en place du système.

f) Le modèle standardisé Perséval propose une solution semi-informatisée par l'utilisation de formulaires sous format pdf qui sont adaptables selon les besoins des personnes remplissant les formulaires.

Un développement informatique plus approfondi sera prévu lorsque le système Perséval (ou un système équivalent selon les principes de l'ordonnance) aura été déployé dans toutes les unités administratives de l'Etat. A terme, l'idéal serait d'avoir tous les documents intégrés au système HR-Access. Toutefois, il s'agit d'un investissement conséquent et prématuré à ce jour.

g) le concept de formation sera développé par la section formation du SPO. La formation est obligatoire pour les chef-fe-s d'unités administratives et les supérieur-e-s hiérarchiques.

h) Une information générale sera prévue pour tout le personnel lors de l'introduction à Perséval.

### **CHAPITRE III**

#### ***Autres systèmes***

##### ***Art. 6 (Compétences des autorités d'engagement)***

###### ***Alinéa 1***

Une autorité d'engagement peut faire la demande de développer son propre système de CPO et d'évaluation des prestations pour une ou plusieurs unités administratives ou pour toute la Direction. Si une autorité d'engagement demande de déroger au système Perséval, la demande doit être clairement justifiée et contenir les incidences financières.

L'objectif est de donner également la possibilité aux unités administratives qui ont déjà un outil de qualification et de fixation des objectifs de pouvoir le maintenir, moyennant certaines adaptations selon les règles minimales à respecter dans l'ordonnance.

##### ***Art. 7 (Principes de la conduite par objectifs)***

La conduite par objectifs est un outil facultatif mis à disposition pour soutenir la conduite du personnel. Les services sont libres de renoncer à son utilisation lorsque les tâches figurant dans le cahier des charges du personnel ne le requièrent pas.

a) En principe, la durée de la CPO (comprenant un premier entretien de fixation des objectifs, un entretien intermédiaire et un dernier entretien, évaluation finale de la CPO) est de 1 an.

L'ordonnance prévoit que l'entretien de fixation des objectifs soit annuel, bien que certains objectifs puissent être pluriannuels et figurer sur plusieurs formulaires de CPO consécutifs. L'avantage de tenir des entretiens de CPO annuels est de garantir un suivi des objectifs de longue durée en les décortiquant sur plusieurs années. Cette méthode permet au ou à la supérieur-e hiérarchique d'accompagner le collaborateur ou la collaboratrice dans les différentes étapes de ses objectifs, d'en

connaître le développement et de garder un suivi des résultats atteints. En cas de difficultés le collaborateur ou la collaboratrice doit également en faire part à son ou sa supérieur-e.

b) Lors de la fixation des objectifs, il est nécessaire de tenir compte du processus budgétaire, afin de pouvoir signaler les éventuelles ressources financières requises.

c) et d) Les objectifs peuvent être proposés soit par le ou la supérieur-e hiérarchique, soit par le collaborateur ou la collaboratrice, soit mutuellement selon les préférences de l'unité administrative. Un objectif doit toujours être perçu comme fondamentalement utile aussi bien par le personnel que par la hiérarchie.

e) La tenue d'un entretien intermédiaire permet de connaître l'état et l'avancée des objectifs fixés et de procéder aux éventuels ajustements nécessaires. En outre, le collaborateur ou la collaboratrice doit aviser immédiatement son ou sa supérieur-e hiérarchique s'il est à prévoir que l'objectif ne pourra pas être atteint dans le délai prévu.

f) L'appréciation et la notation de l'évaluation de l'atteinte des objectifs est reportée dans le formulaire d'évaluation des prestations (voir articles 8 al.1a et 12 al.1).

Dans le cas où le cahier des charges d'un collaborateur ou d'une collaboratrice ne requière pas de CPO, l'évaluation des prestations n'en tient pas compte.

## ***Art. 8 (Principes de l'évaluation des prestations)***

### ***Alinéa 1***

a) Les performances du collaborateur ou de la collaboratrice sont mesurées sur le résultat global de l'évaluation de la CPO, ainsi que sur la quantité et la qualité des prestations individuelles. Les performances d'une fonction de supérieur-e hiérarchique sont, en outre, également mesurées sur la quantité et la qualité des prestations de l'entité, ainsi que la communication, la collaboration et la concertation.

b) Voir article 8 al. 2.

c) L'évaluation des prestations traite le potentiel de développement sous deux aspects :

1) Les possibilités de mesures de formation continue permettant de référencer les besoins en formation du collaborateur ou de la collaboratrice en vue de pallier des lacunes ou de le ou la préparer à de nouvelles exigences.

2) Les possibilités de développement traitées sous l'angle du potentiel et sous l'angle des souhaits d'évolution du collaborateur ou de la collaboratrice.

Les souhaits d'évolution ne sont traités que si le collaborateur ou la collaboratrice souhaite modifier ses perspectives professionnelles à moyen ou long terme. Ces souhaits doivent être communiqués au ou à la chef-fe de service qui en détermine la suite à donner.

d) L'évaluation de la satisfaction est traité dans le cadre d'un entretien et d'un formulaire spécifique (formulaire bleu) : l'entretien de satisfaction. L'entretien de satisfaction comprend une appréciation et une notation du collaborateur ou de la collaboratrice sur divers éléments (par exemple : la variété et la nature des tâches, la structure organisationnelle, les conditions de travail, la reconnaissance du travail, les possibilités de formation continue, etc.). Le collaborateur ou la collaboratrice peut exposer ses attentes et ses besoins à la hiérarchie.

### ***Alinéa 2***

Les compétences sont fixées dans le référentiel de compétence adopté par le Conseil d'Etat, des compétences professionnelles spécialisées en fonction du poste peuvent être ajoutées, si nécessaire,

par le ou la supérieur-e hiérarchique. La mesure du comportement est basée sur le respect des valeurs et des règles souhaités par l'administration cantonale (attitude à l'égard des membres du personnel et des subordonnés, attitude à l'égard des usagers, dignité, durée du travail et horaire, hygiène et tenue vestimentaire, loyauté et fidélité, obligations statutaires et contractuelles). La présentation du référentiel de compétences et des règles de comportement figure dans le document « Perséval – cartes de compétences » (annexe 4.1 de la consultation).

## ***Art. 9 (Périodicité de l'évaluation des prestations)***

### ***Alinéa 1***

Le Conseil d'Etat fixe des principes généraux concernant la fréquence des évaluations de prestations. Le ou la chef-fe d'unité administrative a toutefois une marge de manœuvre fixée sous le point b) de l'ordonnance concernant la périodicité.

Entre deux évaluations des prestations un entretien d'orientation (entretien sans notation) peut être effectué afin de permettre un suivi intermédiaire du collaborateur ou de la collaboratrice et de discuter des éventuelles améliorations ou baisses de performances constatées depuis la dernière évaluation des prestations.

### ***Alinéa 2***

Le ou la supérieur-e hiérarchique peut initier un entretien d'évaluation des prestations si les circonstances le justifient. Le ou la chef-fe de service doit donner son accord.

En outre, la LPers prévoit que le collaborateur ou la collaboratrice peut exiger un entretien d'évaluation portant sur ses prestations, son comportement et ses aptitudes.

### ***Alinéa 3***

La législation prévoit différents événements au cours du parcours professionnel du collaborateur ou de la collaboratrice ou une évaluation des prestations est obligatoire :

- > Art. 32 LPers: Fin de la période probatoire et reconnaissance officielle.
- > Art. 34 LPers: Transfert.
- > Art. 38 LPers: Résiliation.
- > Art. 52 LPers : Mise à la retraite.
- > Art. 89 LPers: Refus de l'augmentation ou report dans l'année.
- > Art. 125 LPers: En cas de demande de la personne.
- > Art. 107/108 RPers: Promotion.

En outre, la LPers prévoit que l'entretien de satisfaction soit annuel (entretien personnel art. 22 LPers).

## ***Art. 10 (Compétence)***

### ***Alinéa 1***

La CPO et l'évaluation des prestations sont obligatoirement effectuées par un-e supérieur-e hiérarchique responsable du collaborateur ou de la collaboratrice. Le ou la supérieur-e hiérarchique peut toutefois, dans des cas particuliers, se renseigner auprès d'une personne concernée par les prestations du collaborateur ou de la collaboratrice afin de préparer les entretiens et/ou les évaluations (par exemple un-e chef-fe de projet ayant collaboré avec le collaborateur ou la collaboratrice durant la période d'évaluation).

### ***Alinéa 2***

Seul-e le collaborateur ou la collaboratrice décide de ce qui est inscrit dans le formulaire d'entretien de satisfaction.

## ***Art. 12 (Appréciation et notation)***

### ***Alinéa 1***

La rédaction de commentaires d'appréciations par la personne responsable de l'évaluation permet de développer et d'expliquer le résultat de l'évaluation du collaborateur ou de la collaboratrice. Ces commentaires complémentaires nuancent la note et orientent le collaborateur ou la collaboratrice sur les attentes du ou de la supérieur-e hiérarchique.

Le système de notation des résultats concernant les performances, les compétences et les objectifs se décline sur quatre niveaux :

A+ = Dépasse les exigences / l'objectif a été dépassé.

A = Répond pleinement aux exigences / l'objectif a été atteint.

B = Répond partiellement aux exigences / l'objectif a été partiellement atteint.

C = Ne répond pas aux exigences / l'objectif n'a pas été atteint.

Le système de notation du comportement se décline sur deux niveaux :

> Satisfaisant.

> Insatisfaisant.

### ***Alinéa 3***

Le système de notation de la satisfaction se décline sur trois niveaux :

> Pas satisfaisant.

> Satisfaisant.

> Très satisfaisant.

### ***Alinéa 4***

Un collaborateur ou une collaboratrice dont les performances et les compétences répondent aux attentes du ou de la supérieur-e hiérarchique, mais dont la note concernant les règles de comportement (Attitude à l'égard des membres du personnel, des subordonnées ou des usagers, dignité, durée du travail, loyauté, etc) est jugée insatisfaisante obtiendra une notation globale négative (note C). En effet, adopter un comportement adéquat et respectueux envers ses collègues et les usagers des services de l'Etat est un prérequis minimal pour les collaborateurs et collaboratrices de l'administration cantonale.

## ***CHAPITRE IV***

### ***Procédure de réexamen***

Cette procédure est déjà existante en vertu du règlement du 26 janvier 1988 sur les voies de droit relatives aux qualifications périodiques du personnel de l'Etat (RSF 122.70.22). En revanche, le projet n'ouvre pas une voie de recours contre l'évaluation proprement dite. Les contestations relatives à l'évaluation ne seront examinées, quant au fond, que dans le cadre des procédures de recours contre les décisions faisant suite à l'évaluation. Celle-ci sera alors soumise à l'autorité de recours dans le cadre d'un recours, par exemple contre le refus de l'augmentation annuelle. Cette restriction quant au droit de recourir est nécessaire pour ne pas empêcher l'application concrète de certaines dispositions légales.

## ***CHAPITRE V***

## ***Dispositions finales***

### ***Art. 20 (Dispositions finales)***

Cette disposition est introduite afin de garantir l'égalité de traitement entre les unités administratives concernant l'accès à un système de primes et de récompenses liée à l'évaluation des prestations prévue par la LPers.

Pour accéder au système de primes et récompenses prévue par la LPers, les unités administratives devront être équipées du système Perséval ou d'un système équivalent au sens de cette ordonnance. Si l'introduction d'un système équivalent dépasse la durée du déploiement du système Perséval, seule-s la ou les unité-s administrative-s retardataires ne bénéficieront pas de l'introduction du système de primes et récompenses de la LPers.